



Facultad de Ciencia y Tecnología

Ingeniería de Producción

Modelo de Gestión Integral para la Optimización de Procesos Internos en
la Empresa “Marcus Joyería”

Trabajo previo la obtención del grado académico de Ingeniero de Producción

John Marcos Villa Vera

Mgr. Damián Vladimir Encalada Ávila

Cuenca – Ecuador

2025

Índice de Contenido

DEDICATORIA	21
AGRADECIMIENTO	22
RESUMEN	23
ABSTRACT	24
INTRODUCCIÓN	1
1. ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL.....	2
1.2. Análisis Situacional de la Empresa Marcus Joyería	2
1.3. Análisis del Mercado y Competitividad	5
1.4. Productos y Servicios Ofrecidos	7
1.5. Instalaciones y recursos físicos – tecnológicos	9
1.6. Sistemas de información y comunicación interna	10
1.7. Análisis del personal y estructura organizativa	11
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	16
2.2. Los valores estratégicos	16
2.3. La visión	17
2.4. La misión	19
2.5. La estrategia empresarial	20
3. PLANIFICACIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO	23
3.2. Plan de acción a largo plazo.....	23
3.3. Identificación de temas estratégicos.....	25
3.4. Asuntos estratégicos clave para la empresa.....	29

3.5.	Estrategias de valor basadas en FO, FA, DO, DA.....	32
3.6.	Definición de objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño	34
3.7.	Diseño del cuadro de mando integral para Marcus Joyería	37
3.8.	Plan estratégico.....	40
3.9.	Objetivos operativos a corto plazo.....	42
CONCLUSIONES		45
LISTA DE REFERENCIAS		46

Índice de tablas

Tabla 1 Ventas por ciudad.....	5
Tabla 2 Definición de los valores estratégicos	16
Tabla 3 Matriz de identificación de factores estratégicos	21
Tabla 4 Definición de los temas estratégicos.....	28
Tabla 5 FODA.....	29
Tabla 6 MATRIZ FO-FA-DO-DA.....	31
Tabla 7 Matriz de evaluación de asuntos estratégicos	32
Tabla 8 Estrategias de valor	33
Tabla 9 Prueba	35
Tabla 10 Definición de los indicadores clave de desempeño.....	36
Tabla 11 Tablero de control	38
Tabla 12 Matriz para la implementación del plan estratégico.....	40
Tabla 13 Definición de los objetivos a corto plazo.....	42
Tabla 14 Matriz para la implementación del plan estratégico.....	43

Índice de figura

Figura 1. Ventas por ciudad.....	6
Figura 2. Productos en oro 18k.....	8
Figura 3. Productos en plata ley 925.....	8
Figura 4. Estructura Organizativa (Joyería Principal)	15
Figura 5. Cadena de valor	26
Figura 6. Cadena de valor	26
Figura 7. Mapa estratégico.....	37

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional a lo largo de
mi vida.

A mi familia, por ser mi impulso diario.

A la memoria de mi abuelo que siempre esperó este momento.

Con gratitud hacia todos ellos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa.

A mi familia, por ser mi mayor motivación. A mis padres, por su apoyo constante y amor incondicional.

A mi director de tesis, Damián, por su orientación. A todos los docentes con los que he coincidido por compartir su conocimiento y por haber contribuido a mi formación profesional.

Este logro es también de ustedes.

RESUMEN

Este trabajo presenta un Modelo de Gestión Integral para optimizar los procesos internos de Marcus Joyería. La investigación incluye una revisión bibliográfica, una propuesta metodológica y un estudio de caso. Se identificó que el personal y la gerencia no están totalmente alineados y que es necesario fortalecer las capacidades del equipo mediante capacitación. Los resultados afectan positivamente la perspectiva económico-financiera, destacando la importancia de una gestión que mejore la eficiencia y coordinación interna. El modelo contribuye a reducir esfuerzos duplicados, disminuir costos administrativos y alinear recursos y objetivos en la organización, lo cual es especialmente valioso para pequeñas empresas al simplificar la gestión y promover un mejor control de riesgos.

Palabras clave: Gestión estratégica, gestión integral, pequeña empresa, joyería artesanal, comercialización de joyas, cuadro de mando integral.

ABSTRACT

This study introduces an Integral Management Model aimed at improving internal processes at Marcus Joyería. The research consists of a literature review, a methodological proposal, and a case study. It was found that staff and management lack full alignment and require enhanced training. The results positively influence the economic and financial outlook by emphasizing the need for management strategies that boost efficiency and internal coordination. The model helps eliminate duplicated efforts, reduce administrative costs, and align resources and goals, which is particularly beneficial for small businesses by streamlining management and enhancing risk control.

Keywords: Strategic management, integral management, small business, artisan jewelry, jewelry marketing, balanced scorecard.

INTRODUCCIÓN

“Lo que no se DESCRIBE, no se puede MEDIR, lo que no se MIDE, no se puede CONTROLAR, lo que no se CONTROLA, no se puede GESTIONAR, lo que no se GESTIONA, no se puede MEJORAR” Drucker, P. F.

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, las pequeñas y medianas empresas enfrentan el reto constante de adaptarse a los cambios del mercado, optimizar sus procesos internos y consolidar su propuesta de valor. En este contexto, el presente trabajo de titulación tiene como propósito el diseño de un modelo de gestión integral para la empresa Marcus Joyería, orientado a optimizar sus procesos internos y fortalecer su posición en el mercado nacional e internacional.

Marcus Joyería es una empresa ecuatoriana con más de dos décadas de trayectoria, dedicada a la comercialización de joyas de alta calidad, elaboradas en colaboración con artesanos locales. A pesar de su crecimiento y reputación, la empresa enfrenta desafíos importantes como la falta de coordinación entre áreas, la escasa digitalización de procesos, la ausencia de sistemas de control de calidad estructurados y un débil manejo del inventario. Estas condiciones afectan su eficiencia operativa, limitan su capacidad de respuesta al cliente y frenan su competitividad frente a otras joyerías del sector.

Con base en un diagnóstico integral de la situación actual de la empresa, se identificaron temas estratégicos prioritarios relacionados con la gestión del talento humano, el comercio electrónico, el control de calidad y la gestión de inventarios. A partir de estos hallazgos, se plantearon estrategias de valor y objetivos estratégicos alineados con la visión, misión y valores de la organización, que fueron articulados en un plan de acción a largo plazo.

Este trabajo propone además un cuadro de mando integral que permite monitorear indicadores clave de desempeño (KPI), facilitando la toma de decisiones informada y sostenible. La propuesta está diseñada para ser una herramienta práctica de gestión que impulse la mejora continua, la innovación y el crecimiento estratégico de Marcus Joyería.

En síntesis, esta investigación no solo busca resolver las problemáticas actuales de la empresa, sino también establecer un modelo replicable que contribuya a fortalecer el sector joyero artesanal desde una perspectiva de gestión integral.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL

1.2. Análisis Situacional de la Empresa Marcus Joyería

HISTORIA

Marcus Joyería fue fundada en el año 1999 por Marcos Oswaldo Villa León, quien vio en el crecimiento del sector joyero en Chordeleg una oportunidad de negocio. Desde sus inicios, la joyería se dedicó exclusivamente a la producción de aretes en oro y operaba en un pequeño local comercial. Desde entonces, ha trabajado con los mismos materiales de alta calidad, como el oro, la plata y el Gold Field.

Con el tiempo, Marcus Joyería ha experimentado importantes transformaciones. En 2015, la empresa abrió su primera sucursal, lo que marcó el inicio de su expansión. Posteriormente, en 2021, se inauguró la segunda sucursal, consolidando su presencia en el mercado local. El modelo de negocio también ha evolucionado: mientras que en sus primeros años se centraba en la producción de aretes en oro, actualmente se ha reducido la producción a joyas específicas y se colabora estrechamente con artesanos del sector, quienes son los principales proveedores de joyas en oro y plata. Hoy en día, la empresa se enfoca principalmente en la comercialización de productos en sus tres sucursales. El mercado ha cambiado significativamente en las últimas décadas. Si antes la demanda estaba orientada hacia la cantidad de productos, ahora los clientes buscan calidad, exclusividad y, sobre todo, la garantía de que los materiales utilizados son auténticos. Para responder a esta necesidad, Marcus Joyería adquirió en 2023 un espectrómetro, que permite verificar y garantizar que el oro ofrecido es de 18 quilates, reforzando así su compromiso con la calidad tanto para los clientes como para el control interno de la empresa.

Además, la joyería ha establecido importantes alianzas estratégicas con artesanos locales, quienes juegan un rol crucial en la cadena de suministro, especialmente en la producción de joyas en oro y plata. Estas colaboraciones han permitido a Marcus Joyería ofrecer productos de alta calidad y fortalecer su posicionamiento en el mercado local.

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL

Mercado

Marcus Joyería atiende un mercado dividido en un 50% nacional, con presencia en Cañar, Azuay y Manabí, y un 50% internacional, enfocándose en clientes que buscan joyas de alta calidad, exclusividad y garantía. Sus proveedores incluyen artesanos locales, una fábrica de cadenas y proveedores extranjeros, lo que le permite ofrecer una variada gama de productos. Compite principalmente con joyerías locales, destacándose por su calidad, precios justos, atención al cliente y variedad. La percepción de los clientes es altamente positiva, y la empresa mantiene una participación del 12% en las ventas del mercado local, lo que refleja un buen nivel de competitividad.

Personal

Marcus Joyería no cuenta con el personal necesario ni idóneo en todos los niveles de la organización, lo que supone un área de mejora. Sin embargo, sus prestaciones laborales cumplen con la ley y son consideradas mejores que las de sus competidores. El personal percibe estas prestaciones de manera positiva. A pesar de no contar con planes de incentivos, reconocimientos o promociones, la empresa impulsa el desarrollo organizacional a través de capacitaciones.

Productos/Servicios

Los productos más preferidos por los clientes de Marcus Joyería incluyen cadenas, dijes, Huggies y pulseras en oro. La empresa renueva constantemente su oferta, con un 40% del stock dedicado a nuevas colecciones debido a la naturaleza del negocio de moda, y la frecuencia de innovación es trimestral. Marcus Joyería agrega valor a sus productos a través del diseño y el terminado, manteniendo siempre un alto nivel de calidad en todas sus piezas.

Precios o Retribuciones

Marcus Joyería no sigue criterios específicos para establecer o revisar sus precios de venta. Sin embargo, ofrece facilidades de pago a crédito directo de 1, 2 y 3 meses. Aunque los

precios de la joyería son más altos que los de sus competidores, se perciben como justos por los clientes en relación con la calidad de los productos. Los competidores, por otro lado, consideran que los precios son elevados.

Instalaciones y Recursos

Marcus Joyería cuenta con la infraestructura física adecuada, además dispone de los equipos y tecnología necesarios para su sector. Aunque la empresa no ha implementado procesos y métodos actualizados o amigables con el ambiente, gestiona de manera efectiva su capital intelectual y la inteligencia de negocio requerida. Además, realiza innovaciones en su infraestructura y recursos anualmente, manteniéndose competitiva en estos aspectos.

Economía y Finanzas

Marcus Joyería tiene una capacidad de reacción inmediata ante las necesidades de inversión o desinversión. Su estructura de capital se basa en deuda, financiándose a través de préstamos, y mantiene una posición de liquidez sólida, aunque con bajo efectivo disponible. La empresa enfrenta el riesgo de una caída en los precios de los metales preciosos, pero controla su economía y finanzas mediante libro diario e inventario. Su rentabilidad ha mostrado una tendencia de crecimiento del 4% anual en promedio.

Información y Comunicación

Marcus Joyería obtiene su información sobre el entorno principalmente mediante conversaciones con otros propietarios y redes sociales. No tiene un proceso para seleccionar, priorizar u optimizar la información, ni cuenta con un sistema estructurado de comunicación interna o externa. Además, la efectividad de sus sistemas informáticos es muy baja y no dispone de sistemas comunicacionales efectivos.

Toma de Decisiones

En Marcus Joyería, el proceso de toma de decisiones está centrado en el propietario, quien toma las decisiones clave basándose en su experiencia y conocimiento, principalmente en función de las ventas. La información que se maneja influye en las decisiones relacionadas

con compras y ventas. Sin embargo, el grado de participación del personal en el proceso de toma de decisiones es muy limitado, alcanzando solo un 10% en las decisiones totales, principalmente en las decisiones de compra.

Contingencias

En Marcus Joyería, ante cambios imprevistos y críticos en el personal y recursos, se tomarían acciones de capacitación para garantizar que el equipo esté preparado. Sin embargo, no se cuentan con procesos establecidos para gestionar cambios imprevistos en estos aspectos. En el caso de cambios en los productos o servicios, la empresa optaría por aumentar la calidad. En cuanto a cambios en el mercado, no hay una estrategia definida. Por otro lado, si se presentan cambios imprevistos en el entorno y stakeholders, se contempla la acción de reducir la producción como una medida para adaptarse.

1.3. Análisis del Mercado y Competitividad

Segmentación del mercado

Marcus Joyería segmenta su mercado a nivel nacional e internacional, con un enfoque en clientes de clase media-alta y alta que valoran la exclusividad, la calidad de los materiales y la tradición artesanal en la joyería. En el mercado nacional, la empresa tiene una fuerte presencia en las provincias de Cañar, Azuay y Manabí; los clientes en estas regiones suelen tener entre 30 y 60 años, y prefieren productos personalizados que les ofrezcan garantías en cuanto a la autenticidad de los materiales, especialmente oro 18K y plata 925. Mientras que el mercado Internacional representa el 50% de las ventas de la empresa, dominado por EEUU y una pequeña presencia en España.

Tabla 1 *Ventas por ciudad*

Ciudad	Ventas Representadas en %
Azogues	12%
Biblián	10%
Déleg	4%
Cuenca	5%
Gualaceo	2%

Sígsig	1%
Manta	9%
Guayaquil	8%
EEUU	48%
España	2%
TOTAL	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 1.

Ventas por ciudad



Fuente: Elaboración propia.

Segmentación de la competencia

Marcus Joyería se encuentra ubicada en Chordeleg, un cantón reconocido por su extensa oferta de joyerías y tradición en la producción de piezas artesanales. En este mercado altamente competitivo, operan aproximadamente 300 joyerías. Sin embargo, la gran mayoría de estas, alrededor del 90%, están enfocadas en la venta de joyas económicas o promociones, con productos de menor calidad y sin incluir piezas en oro en su catálogo. Este segmento no representa una competencia directa para Marcus Joyería, ya que su enfoque está en productos más exclusivos y de alta calidad.

Por otro lado, Marcus Joyería compite directamente con un grupo reducido de alrededor de 10 joyerías en la región, las cuales comparten un enfoque similar en cuanto a la calidad y exclusividad de sus productos. Estas joyerías especializadas también ofrecen piezas en oro y

otras gemas de alta gama, lo que las convierte en los principales competidores de Marcus. Este segmento de competencia directa se caracteriza por ofrecer:

- Piezas exclusivas con diseños únicos.
- Productos elaborados con materiales de alta calidad, como oro de 18 quilates y plata fina.
- Garantías y certificaciones que aseguran la autenticidad y pureza de los materiales.

A diferencia del resto del mercado, estas joyerías compiten en base a la calidad y prestigio de sus productos, lo que las posiciona en un nicho premium dentro de Chordeleg. Marcus Joyería, con su enfoque en alianzas estratégicas con artesanos locales y su innovación constante en colecciones, se encuentra bien posicionada para competir en este segmento de alta exclusividad.

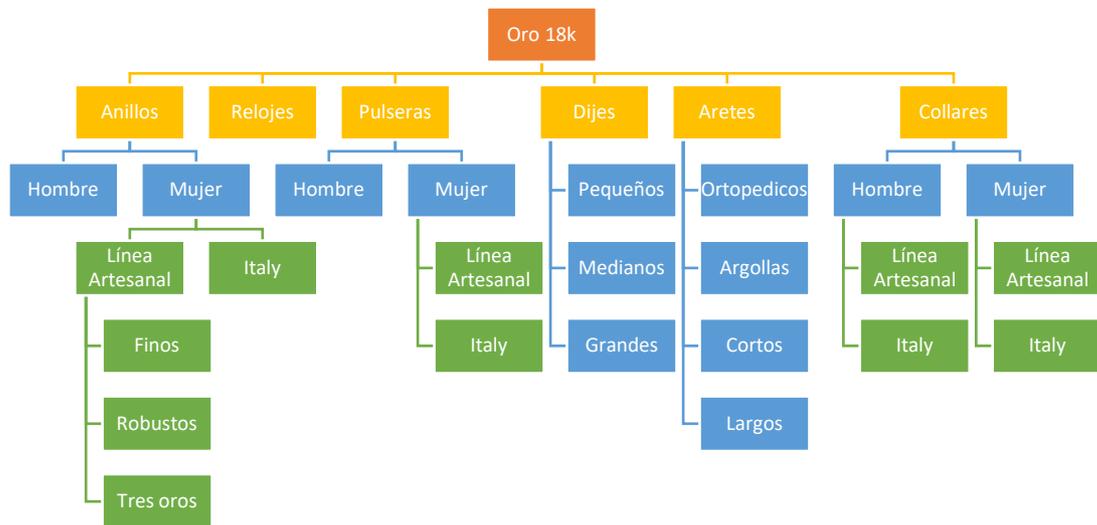
1.4. Productos y Servicios Ofrecidos

Productos

Marcus Joyería se caracteriza por ofrecer una amplia gama de joyería de alta calidad, cuidadosamente elaborada para satisfacer los gustos más exigentes de sus clientes. Los productos se dividen en tres grandes grupos según el tipo de material utilizado: oro de 18 quilates, plata 925 y Gold Field. Cada uno de estos grupos contiene diferentes líneas de productos, diseñadas con un enfoque en la exclusividad, durabilidad y estética.

Figura 2.

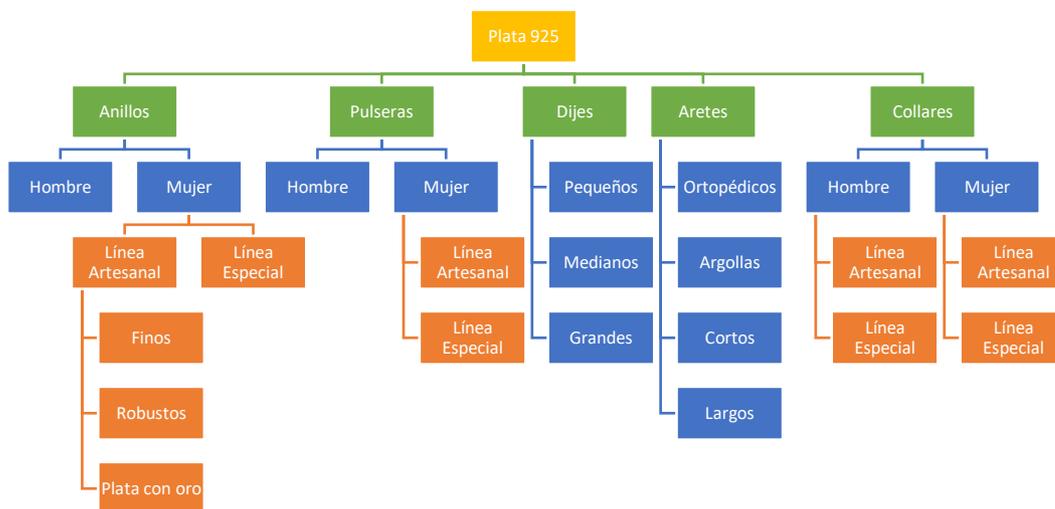
Productos en oro 18k



Fuente. Elaboración propia.

Figura 3.

Productos en plata ley 925



Fuente. Elaboración propia.

Cabe recalcar que en Gold Field solo se lleva una segmentación en grupos de:

- Anillos
- Aretes
- Collares
- Dijes

- Pulseras

Debido a que hay una gran variedad de SKU's, y al ser un producto de bajo coste no se lleva un control exhaustivo como en oro y plata.

Servicios

Además de la venta de productos de joyería, Marcus Joyería ofrece una serie de servicios complementarios que añaden valor a la experiencia del cliente:

- **Reparación y mantenimiento de joyas:** La empresa cuenta con talleres que brindan servicios de reparación y mantenimiento para prolongar la vida útil de las joyas adquiridas, un punto importante es que solo se lo hace en oro y plata.
- **Análisis de pureza del oro:** Con la implementación de la tecnología de vanguardia Niton™ XL2 XRF Precious Metal Analyzer, la joyería ofrece a sus clientes un servicio especializado para verificar la pureza de metales preciosos como el oro. Este análisis, realizado de manera precisa y rápida, garantiza transparencia y confianza en cada compra.

1.5. Instalaciones y recursos físicos – tecnológicos

Instalaciones

Marcus Joyería cuenta con tres sucursales estratégicamente ubicadas en la ciudad, lo que le permite atender a un amplio público y consolidar su presencia en el sector de la joyería.

A continuación, se detallan las características de cada una:

- **Matriz (5 de febrero y Juan Bautista Cobos):** Inaugurada en 1999, esta es la primera sucursal de Marcus Joyería. Aunque comenzó con un espacio limitado, ha sido el punto de partida para el crecimiento de la empresa. La matriz está orientada principalmente a la exhibición de joyas en oro, plata y Gold Field, y cuenta con áreas para atención al cliente y almacenamiento. Sin embargo, su espacio limitado puede representar un desafío a medida que la empresa crece y diversifica su oferta.
- **Segunda sucursal (Juan Bautista Cobos):** Abierta en 2015 con el objetivo de captar

a un público diferente, esta sucursal se orienta a un mercado de clase media-baja. A diferencia de las otras sucursales, en esta tienda se comercializan productos de menor valor, lo que permite a la empresa atender a un segmento de clientes que busca joyas más accesibles sin comprometer la calidad. La segunda sucursal ha sido clave para diversificar la clientela y abrir nuevas oportunidades de mercado. Su ubicación y el enfoque en ofrecer productos más asequibles han permitido a Marcus Joyería expandir su presencia en la ciudad, alcanzando a un público más amplio.

- **Tercera sucursal (24 de mayo y Juan Bautista Cobos):** Inaugurada en 2021, es la más reciente de las tres sucursales. Esta sucursal fue concebida con un enfoque en la mejora de la experiencia del cliente, ofreciendo un espacio de exhibición amplio y un diseño moderno que refleja la exclusividad de los productos. Su ubicación estratégica, cercana a las otras sucursales, permite una mayor cobertura en la ciudad y una atención más cercana a los clientes.

Recursos Tecnológicos

En cuanto a tecnología, Marcus Joyería se mantiene a la vanguardia en términos de control de calidad y verificación de los materiales. La empresa cuenta con un Niton XL2 XRF, un avanzado analizador de metales preciosos que le permite garantizar la autenticidad y pureza del oro, plata y otros materiales que utiliza en sus productos.

- **Niton XL2 XRF:** Este equipo es clave para asegurar que los clientes obtengan joyas de calidad certificada. El dispositivo realiza un análisis rápido y no destructivo de los metales, garantizando que el oro utilizado es de 18 quilates, una característica que distingue a Marcus Joyería en el mercado. Esta inversión en tecnología no solo refuerza la confianza de los clientes, sino que también mejora los procesos internos de la empresa, permitiendo una evaluación precisa de los materiales sin depender de terceros.

1.6. Sistemas de información y comunicación interna

Marcus Joyería ha implementado algunos sistemas de información para mejorar ciertos

aspectos de su operación, aunque aún enfrenta desafíos en otras áreas clave. Uno de los principales sistemas que utiliza es el software de facturación Ga_Da, que ofrece varias funcionalidades importantes:

- Ga_Da (Sistema de Facturación): Este software permite gestionar de manera eficiente el proceso de facturación, facilitando la emisión de facturas de manera rápida y cumpliendo con los requisitos del Servicio de Rentas Internas (SRI) de Ecuador. Además de la facturación, Ga_Da proporciona reportes detallados de ventas, lo que permite obtener información valiosa sobre el desempeño de la empresa. Los reportes pueden segmentarse por ciudad, vendedor y otros criterios, lo que facilita el análisis de los resultados comerciales y la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, aunque este sistema contribuye a la gestión de ventas y el cumplimiento fiscal, Marcus Joyería aún carece de un sistema integrado que automatice otras áreas de la operación, como la gestión de inventarios y el control financiero.
- Marcus Joyería en el futuro piensa implementar un sistema automatizado que permita monitorear en tiempo real las entradas y salidas de productos, lo que dificulta una visión clara del stock disponible y la planificación de la reposición de productos.
- Además, Marcus no cuenta con un sistema CRM, lo que limita su capacidad para administrar y analizar las interacciones con los clientes. Un CRM permitiría un seguimiento más detallado de las ventas, el comportamiento del cliente y su satisfacción, lo que a su vez facilitaría la segmentación de mercado y el desarrollo de estrategias de fidelización más efectivas.

1.7. Análisis del personal y estructura organizativa

Análisis del personal

Marcus Joyería cuenta con un total de 10 empleados distribuidos en su tienda principal y dos sucursales. A continuación, se presenta un análisis detallado del personal, considerando roles, funciones y estructura organizativa:

JOYERÍA PRINCIPAL

Marcos Villa (Propietario/Gerente General):

Como propietario y gerente general, Marcos Villa se encarga de la supervisión general de las operaciones tanto en la tienda principal como en las dos sucursales. Es responsable de la toma de decisiones estratégicas, la administración general del negocio y la gestión de las relaciones con los artesanos y proveedores. Su rol es fundamental para el funcionamiento de toda la organización, pero la centralización de la toma de decisiones en una sola persona podría ser un riesgo en términos de continuidad operativa y agilidad en las decisiones del día a día.

Lic. Fernanda Jara (Contabilidad):

Fernanda Jara es la responsable de la contabilidad de las tres joyerías. Su función es crítica para asegurar el control financiero y la gestión de recursos de la empresa. Aunque su especialización en contabilidad es una fortaleza, su carga de trabajo podría ser considerable al tener bajo su responsabilidad tres puntos de venta, lo que puede afectar la eficiencia o la precisión en la gestión financiera si no cuenta con el soporte adecuado o tecnología que facilite su trabajo.

María Jara (Vendedora):

María se enfoca exclusivamente en la atención al cliente y las ventas en la tienda principal. Su rol es esencial para la satisfacción del cliente y el éxito en las ventas, ya que mantiene una relación directa con los compradores. Sin embargo, al estar exclusivamente dedicada a las ventas, no tiene margen para asumir tareas adicionales en caso de contingencias.

Jackelin Padilla (Vendedora):

Al igual que María Jara, Jackelin se encarga de las ventas en la tienda principal. Su enfoque en la atención al cliente asegura un servicio personalizado, está enfocada principalmente a ventas en línea.

SUCURSAL 1

Cruz Vera (Gerente/Vendedora):

Cruz Vera cumple un doble rol como gerente de la sucursal y vendedora. Su responsabilidad principal es la gestión del local, lo que incluye la supervisión del desempeño de las vendedoras, la administración de inventarios y la coordinación con el gerente general, Marcos Villa. Sin embargo, también está involucrada directamente en las ventas. Este doble rol puede ser beneficioso al permitirle una visión cercana de las necesidades y preferencias de los clientes, pero también puede generar sobrecarga si debe manejar simultáneamente las tareas administrativas y operativas. Delegar más funciones administrativas podría liberar tiempo para enfocarse en tareas estratégicas.

Daniela Torres (Vendedora):

Daniela está dedicada exclusivamente a las ventas y atención al cliente. Este enfoque le permite especializarse en ofrecer un servicio de calidad, pero también limita su participación en otras actividades, como la gestión de inventarios o el soporte a tareas administrativas.

Malena López (Vendedora):

Al igual que Daniela, Malena se concentra en la atención al cliente y ventas. Su especialización en esta área garantiza un servicio constante, pero podría ser capacitada para asumir más responsabilidades operativas en caso de ausencias o cuando se requiera mayor apoyo en la tienda. Malena está enfocada a ventas en línea.

SUCURSAL 2

John Villa (Gerente/Vendedor):

Al igual que en la Sucursal 1, el gerente de la Sucursal 2, John Villa, tiene una doble función como gerente y vendedor. Su rol como gerente implica la toma de decisiones operativas, la gestión del inventario y la coordinación con el propietario, Marcos Villa. A nivel operativo, participa directamente en las ventas, lo que le permite estar en contacto directo con los clientes y entender sus necesidades. Esta dualidad puede ser beneficiosa, pero también

representa un desafío, ya que manejar tanto la administración como las ventas puede resultar en sobrecarga de trabajo. La delegación de tareas administrativas a las vendedoras podría optimizar su tiempo.

Laura Cabrera (Vendedora):

Laura se dedica exclusivamente a las ventas, lo que le permite concentrarse en ofrecer un excelente servicio al cliente. Sin embargo, al igual que en las otras sucursales, su enfoque está limitado a la atención al cliente, lo que podría reducir la flexibilidad operativa si John Villa necesita apoyo en otras áreas.

Ana Jara (Vendedora):

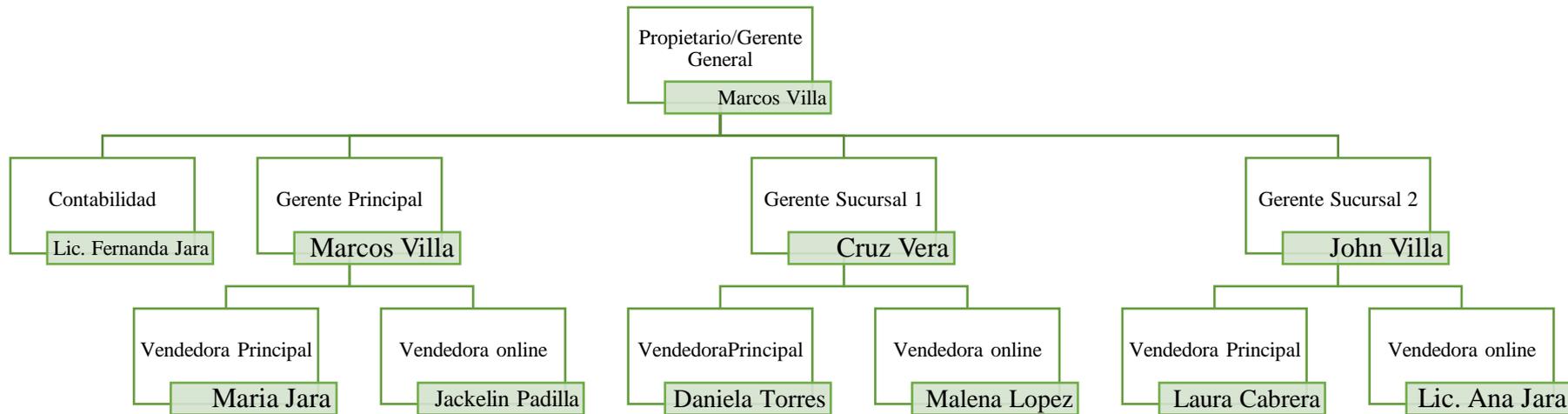
Ana Jara tiene un rol similar al de Laura Cabrera, centrada en la atención al cliente y las ventas. Su dedicación exclusiva a las ventas garantiza una buena experiencia para los clientes, pero no tiene responsabilidades en otras funciones operativas, lo que podría limitar su contribución en momentos de alta demanda o ausencia del gerente. Ana además está enfocada a ventas en línea.

Estructura Organizativa

Joyería Principal

Figura 4.

Estructura Organizativa (Joyería Principal)



Fuente: Elaboración propia.

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.2. Los valores estratégicos

La empresa Marcus Joyería, localizada en el cantón Chordeleg en las calles 5 de febrero y Juan Bautista Cobos, se dedica a la producción y comercialización de joyas en oro, plata y Gold Field. La materia prima se obtiene de mineras, mientras que los proveedores de producto terminado son artesanos locales, proveedores de Perú, Colombia y Tailandia. Emplea los servicios de 12 personas que se reparten entre encargados de joyería y vendedores.

Marcus Joyería cuenta con tres locales, un principal y dos sucursales, además con un espacio en donde se tienen máquinas, herramientas e instrumentos de joyería aquí se realizan reparaciones además de tener una línea de producción de aretes y cadenas. Marcus además ofrece el servicio de probar el oro ya que cuenta con una quilatera Nitón XL2.

La gerencia de Marcus Joyería ha decidido implementar en el un modelo de gestión estratégica, en su deseo de lograr su crecimiento y desarrollo.

Luego de realizar el análisis situacional inicial, examinando información interna y externa obtenida del punto Análisis situacional de Marcus Joyería.

Tabla 2 *Definición de los valores estratégicos*

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	NI	PI	I	MI	SI	CARACTERIZACIONES
Calidad y excelencia						Compromiso con la producción de joyas de alta calidad
Integridad y transparencia						Honestidad en todos los aspectos del negocio
Innovación						Búsqueda constante de nuevas tecnologías, ideas y diseños
Autenticidad y tradición						Enfoque en conservar y promover el arte y cultura local
Orientación al cliente						Priorizar la satisfacción y las expectativas de los clientes
Compromiso con la comunidad						Apoyar a los artesanos locales

Responsabilidad social		Creación de oportunidades de trabajo
Adaptabilidad y flexibilidad		Capacidad de responder rápidamente a los cambios del mercado
Salud ocupacional		Cuidar de su equipo humano como parte fundamental de su éxito
Colaboración laboral		Excelente ambiente laboral
Comercio justo		Prácticas comerciales éticas
Compromiso con la artesanía		Respetar y preservar las técnicas tradicionales de fabricación

Nota. Elaboración propia.

Después de un análisis detallado y en colaboración directa con el propietario de la empresa, se establecieron los valores estratégicos que guiaran el desarrollo y operación de Marcus Joyería. Estos valores reflejan los principios fundamentales que la organización promueve y se consideran esenciales para alcanzar sus objetivos estratégicos. Los valores seleccionados son:

- Calidad y excelencia
- Integridad y transparencia
- Innovación
- Orientación al cliente
- Comercio justo

Estos valores no solo representan los pilares éticos y operativos de la empresa, sino que también refuerzan su compromiso con la sostenibilidad, la confianza de los clientes y el crecimiento continuo.

2.3. La visión

¿Quiénes somos?

Marcus Joyería es una empresa comprometida con la tradición artesanal y excelencia en la comercialización de joyas de alta calidad. Desde su fundación en 1999, ha destacado por su enfoque en el diseño exclusivo, la garantía de materiales auténticos y su colaboración con artesanos locales, manteniendo un firme compromiso con la

satisfacción del cliente y la innovación constante.

¿A dónde aspiramos llegar?

Aspiramos a consolidarnos como una marca líder en el mercado local y nacional, reconocida por la calidad, innovación y exclusividad de nuestras joyas. Deseamos posicionarnos como un referente en el sector joyero.

¿Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?

Queremos lograr un crecimiento en participación de mercado, expandir nuestra presencia nacional, además buscamos optimizar nuestra cadena de suministro, reduciendo intermediarios y estableciendo relaciones directas con proveedores internacionales.

¿Para que deseamos construir el escenario futuro aspirado?

Deseamos construir este escenario futuro para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la empresa, contribuir al desarrollo económico de la industria joyera artesanal y ofrecer a nuestros clientes productos de la más alta calidad. Además, buscamos generar valor a largo plazo para nuestros colaboradores.

¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?

Establecemos un plazo de 10 años para alcanzar esta visión, consolidándonos como líderes en el sector y logrando los objetivos estratégicos que permitan posicionar a Marcus Joyería como una marca reconocida y de prestigio a nivel local y nacional.

Juntamente con la gerencia de Marcus Joyería se estableció la visión de la empresa. La declaratoria es la siguiente:

Marcus Joyería aspira a consolidarse en 10 años como líder del mercado local y nacional, reconocida por la calidad, innovación y exclusividad de sus joyas. Durante los primeros 5 años, optimizaremos nuestra cadena de suministro para reducir intermediarios y garantizar materiales de excelencia, fortaleciendo la sostenibilidad y generando valor para los clientes, colaboradores y aliados estratégicos.

2.4. La misión

¿Qué somos?

Marcus Joyería es una empresa dedicada a la comercialización de joyas en oro, plata y Gold Field, con un firme compromiso con la tradición artesanal, innovación y la excelencia en el servicio al cliente.

¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?

Estamos en el sector de la joyería, ofreciendo productos únicos elaborados en materiales como oro, plata y Gold Field, trabajando estrechamente con artesanos locales. Debemos expandir nuestras actividades hacia la optimización de procesos de abastecimiento y fortalecer nuestra presencia en mercados a nivel nacional.

¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Nuestros productos son joyas como cadenas, dijes, pulseras, anillos y aretes elaborados con materiales auténticos. Debemos mantener la calidad y exclusividad de nuestras piezas, mientras exploramos nuevas colecciones que se alineen con las tendencias del mercado.

¿Por qué y para que existimos?

Existimos para ofrecer joyas de alta calidad que combinen tradición y diseño innovador, brindando una experiencia única a nuestros clientes. Nuestro propósito es generar valor para nuestros colaboradores, proveedores y la comunidad, mientras fortalecemos el desarrollo de la industria joyera artesanal y aseguramos la sostenibilidad de la empresa.

La misión que se ha planteado con la gerencia para Marcus Joyería es la siguiente:

Marcus Joyería es una empresa dedicada a la comercialización de joyas exclusivas y de alta calidad, elaboradas con materiales auténticos y en colaboración con artesanos locales. Nuestro propósito es ofrecer piezas que combinen tradición y diseño innovador, asegurando la satisfacción de nuestros clientes a través de un servicio excepcional.

Nos enfocamos en fortalecer la industria joyera artesanal, optimizando nuestras operaciones y garantizando la sostenibilidad de la empresa. Guiados por nuestros valores estratégicos, buscamos generar valor para nuestros colaboradores, proveedores y la comunidad, posicionándonos como una marca de referencia en el mercado local y nacional.

2.5. La estrategia empresarial

A continuación, se presentarán los 10 factores estratégicos para Marcus Joyería, estructurado de acuerdo con las perspectivas propuestas por Kaplan y Norton.

Perspectiva Económica y Financiera

- 1. Optimización de costos operativos.-** Implementar estrategias para reducir desperdicios y mejorar la eficiencia de los recursos empleados, asegurando la sostenibilidad financiera a largo plazo.
- 2. Diversificación de fuentes de ingreso.-** Ampliar las líneas de productos y explorar mercados internacionales para equilibrar los ingresos entre segmentos nacionales e internacionales.
- 3. Gestión de riesgos financieros.-** Diseñar estrategias para mitigar la dependencia de los precios de metales preciosos.

Perspectiva del cliente y otros Stakeholders

- 4. Enfoque en la experiencia del cliente.-** Diseñar servicios personalizados, reforzando la percepción de exclusividad y calidad para fidelizar clientes y atraer nuevos segmentos de mercado.
- 5. Fortalecimiento de alianzas estratégicas con artesanos locales.-** Garantizar la continuidad y calidad de la oferta, además de fomentar la sostenibilidad social en la región.
- 6. Mejoras en la comunicación externa.-** Desarrollar estrategias afectivas de marketing digital y redes sociales para incrementar el alcance nacional.

Perspectiva de procesos internos

- 7. **Reingeniería de procesos internos.-** Implementar sistemas para mejorar la eficiencia en la gestión de inventarios y la logística, asegurando la disponibilidad de productos en las tres sucursales y en canales digitales.
- 8. **Certificación de calidad.-** Garantizar procesos certificados que refuercen la confianza del cliente en la autenticidad y calidad de los productos, como la certificación del oro de 18 quilates.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- 9. **Capacitación continua del personal.-** Crear programas regulares de formación para mejorar competencias en atención al cliente, ventas y manejo de tecnologías, asegurando la alineación con los valores estratégicos de la empresa.
- 10. **Inversión en tecnologías innovadoras. -** Adoptar herramientas tecnológicas que permitan mejorar la gestión empresarial, como sistemas ERP o CRM, para potenciar la toma de decisiones y la comunicación interna.

Tabla 3 *Matriz de identificación de factores estratégicos*

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS											
	Optimización de costos	Diversificación de fuentes de	Gestión de riesgos financieros	Enfoque en la experiencia del	Fortalecimiento de alianzas	Mejoras en la comunicación	Reingeniería de procesos	Certificación de calidad	Capacitación continua del	Inversión en tecnologías	Horizontales (unos)
Optimización de costos operativos	1		1	1	1	1	1			1	6

Diversificación de fuentes de ingreso	1	1	1	1	1	1	5
Gestión de riesgos financieros	1	1	1	1	1	1	3
Enfoque en la experiencia del cliente	1	1	1	1	1	1	3
Fortalecimiento de alianzas estratégicas	1	1	1	1	1	1	4
Mejoras en la comunicación externa	1	1	1	1	1	1	1
Reingeniería de procesos internos	1	1	1	1	1	1	1
Certificación de calidad	1	1	1	1	1	1	0
Capacitación continua del personal	1	1	1	1	1	1	1
Inversión en tecnologías	1	1	1	1	1	1	0

Verticales	0	1	0	1	1	3	2	5	6	4
(blancos)										
Horizontales	6	5	3	3	4	1	1	0	1	0
(unos)										
Total	6	6	3	4	5	4	3	5	7	4
Orden de importancia	2	3	10	6	4	8	9	5	1	7

Nota. Elaboración propia.

Marcus Joyería adopta una estrategia empresarial integral que tiene como propósito fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el mercado de la joyería, asegurando la excelencia en la calidad de sus productos y servicios. Esta estrategia se fundamenta en cinco ejes estratégicos clave que permitirán consolidar su posicionamiento, mejorar su eficiencia operativa y garantizar un crecimiento sostenido.

1. Capacitación continua del personal
2. Optimización de los costos operativos
3. Diversificación de fuentes de ingreso
4. Fortalecimiento de alianzas estratégicas con artesanos locales
5. Certificación de calidad

3. PLANIFICACIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO

3.2. Plan de acción a largo plazo

Una vez definida la dirección estratégica de Marcus Joyería, es fundamental establecer un plan de acción a largo plazo que permita guiar de manera estructurada las decisiones, inversiones y esfuerzos organizacionales. Esta planificación responde a los asuntos críticos identificados y a los objetivos estratégicos definidos, permitiendo orientar a la empresa hacia un crecimiento sostenible, mayor competitividad y consolidación en el mercado.

En cuanto al crecimiento en el comercio digital, el objetivo estratégico consiste en expandir la presencia en línea y aumentar las ventas a través de plataformas de comercio electrónico y redes sociales. Para alcanzar esta meta, se plantea utilizar las redes sociales no solo

como canales de comunicación, sino también como puntos de venta directa, mediante la incorporación de transmisiones en vivo (lives) en TikTok, apoyadas por personal especializado en la comercialización de productos a través de esta modalidad. Asimismo, se busca fortalecer el posicionamiento digital mediante campañas de contenido atractivo, promociones dirigidas a segmentos específicos del mercado y alianzas estratégicas con influencers del sector. Paralelamente, se considera esencial la capacitación del equipo en el uso de herramientas digitales y en atención al cliente en entornos virtuales, así como la integración de la empresa en Marketplace consolidados, lo que permitirá diversificar los canales de distribución. Estas acciones permitirán a Marcus Joyería adaptarse a las nuevas dinámicas de consumo, aumentar su competitividad y acceder a oportunidades en mercados tanto nacionales como internacionales.

En lo referente al uso de herramientas tecnológicas para garantizar la calidad, el objetivo estratégico consiste en optimizar estos recursos con el fin de fortalecer los procesos de control de calidad y asegurar una alta satisfacción del cliente. Para ello, se contempla la implementación de un sistema digital de gestión de calidad que permita monitorear, registrar y analizar los estándares en cada etapa del proceso. Asimismo, se plantea la utilización eficiente de la quilatera como instrumento clave para certificar la pureza del oro, tanto en la adquisición de materia prima como en la comercialización del producto final. Se incorporarán protocolos internos de verificación y mejora continua, diseñados para detectar desviaciones, prevenir errores y elevar los niveles de exigencia. Complementariamente, se establecerá un sistema riguroso de seguimiento de reclamos y devoluciones, que permita retroalimentar los procesos y tomar decisiones oportunas. Estas medidas se verán reforzadas con programas de capacitación dirigidos al personal, orientados a fomentar una cultura organizacional comprometida con la excelencia del producto final, lo que contribuirá a generar confianza, credibilidad y fidelización por parte de los clientes.

En relación con la capacitación del personal, se ha identificado como prioritario diseñar e implementar un programa continuo de formación en diseño y tecnología aplicada a la joyería. Se propone un plan anual de capacitación con contenidos actualizados, así como el uso de herramientas tecnológicas y software para el aprendizaje práctico. También se incluirán mecanismos de evaluación del desempeño antes y después de las capacitaciones, al tener un presupuesto bajo se piensa trabajar con IA tanto para capacitar y crear diseños renderizados.

Finalmente, frente a la necesidad de mejorar el sistema de control de inventarios, se propone implementar un sistema digital que optimice el manejo de stock. Esta acción contempla la adquisición de un software especializado, la creación de políticas de control claras, la capacitación del personal en su uso, y el establecimiento de indicadores de gestión como rotación y niveles óptimos de inventario. Esta mejora permitirá reducir pérdidas, optimizar recursos y tomar decisiones más informadas sobre compras y abastecimiento, fortaleciendo la eficiencia operativa de la empresa.

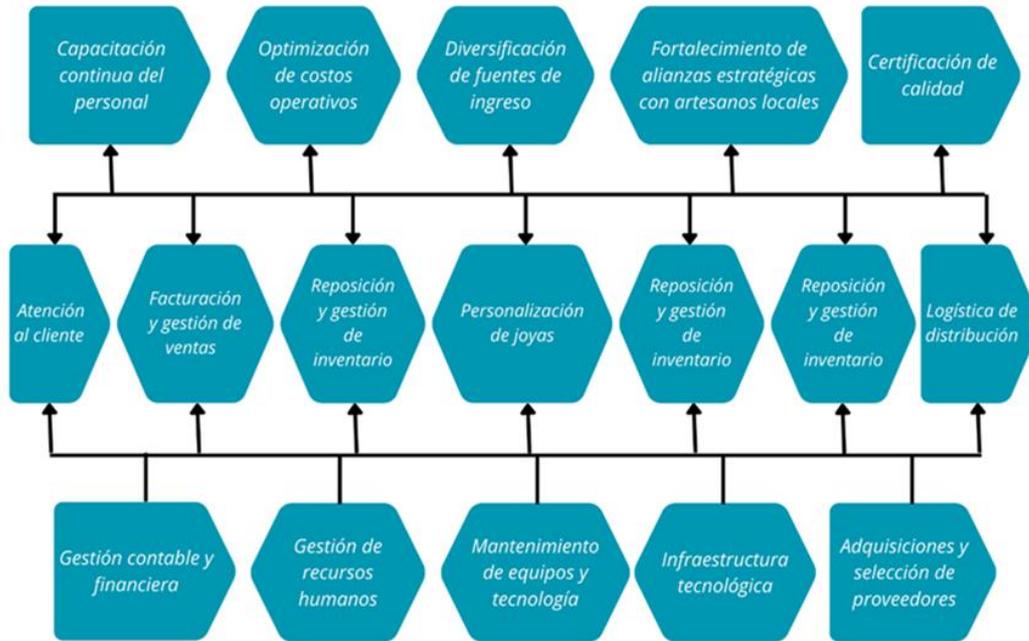
3.3. Identificación de temas estratégicos

Según Coronel (2018) para comenzar con la planificación a largo plazo es necesario comenzar con la identificación de los temas estratégicos, ya que es necesario empezar delimitando el marco contextual en el que han de estar contenidos los aspectos organizacionales de interés para la elaboración del plan estratégico.

A continuación, se muestran los esquemas de la cadena de valor de Porter y de un mapa de procesos, estructurado de acuerdo con la naturaleza de éstos.

Figura 5.

Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6.

Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se definen los temas estratégicos, utilizando como base los factores estratégicos previamente establecidos. Posteriormente, en coordinación con la gerencia de Marcus Joyería, se procedió a determinar los temas estratégicos prioritarios.

Dichos temas se presentan a continuación, identificándose como críticos aquellos que obtuvieron una ponderación “A”, valor asignado juntamente con la gerencia. Como resultado de este análisis, los temas estratégicos críticos definidos son:

1. Gestión talento humano
2. Gestión de compras
3. Comercio electrónico
4. Gestión de proveedores
5. Gestión de calidad

Tabla 4 Definición de los temas estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS						
FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
		A	B	C		
Capacitación continua del personal	Gestión talento humano				Desarrollo de programa de formación en ventas, atención al cliente y conocimientos sobre materiales preciosos.	De aprendizaje y crecimiento
	Gestión de desempeño y cultura organizacional				Implementación de un sistema de evaluación continua para fortalecer la identidad corporativa	
Optimización de los costos operativos	Gestión de compras				Implementación de estrategias para reducir intermediarios sin comprometer la calidad	Económica y financiera
	Gestión de inventarios y logística				Desarrollo de sistema para minimizar desperdicios y mejorar la rotación de productos	
Diversificación de fuentes de ingreso	Gestión de productos				Creación de colecciones exclusivas y piezas personalizadas para captar nuevos segmentos de clientes	Económica y financiera
	Comercio electrónico				Fortalecimiento del comercio electrónico	
Fortalecimiento de alianzas estratégicas con artesanos locales	Gestión de proveedores				Creación de acuerdos de colaboración para asegurar calidad, precios justos y continuidad	De procesos internos
	Gestión de marca y posicionamiento				Estrategias para el fortalecimiento de identidad de la marca	
Certificación de calidad	Gestión de calidad				Implementación de estándares de certificación para garantizar autenticidad	Del cliente y otros stakeholders
	Control de procesos				Procesos internos cumplan con estándares de calidad	

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Asuntos estratégicos clave para la empresa

Junto con la gerencia de Marcus Joyería se definieron previamente los temas críticos, esto se realizó con la finalidad de facilitar el planteamiento de los asuntos estratégicos y luego de los asuntos críticos seleccionados entre estos, esto posibilitará a Marcus Joyería la formulación de las estrategias de valor y objetivos estratégicos.

Según Coronel (2018) los asuntos estratégicos son aquellos tópicos de interés organizacional relevante, internos y externos, que se encuentran contenidos en los temas críticos, y que influirán en el cumplimiento futuro de la visión, la misión y la estrategia empresarial, en el contexto de los valores estratégicos declarados.

Para definir los asuntos estratégicos se seguirá una metodología recomendada en el libro Modelo de Gestión Estratégica para Pyme con cuadro de Mando Integral.

1. Se comenzará identificando y describiendo los asuntos estratégicos internos y externos:

Tabla 5 FODA

TEMAS CRÍTICOS		ASUNTOS ESTRATÉGICOS
FORTALEZAS		
Gestión humano	talento	Nuestras prestaciones laborales son mejores que las de los competidores
Gestión compras	de	Contamos con una quilatera que garantiza la calidad del oro
Comercio electrónico		Crecimiento en el comercio digital
Gestión proveedores	de	Tenemos experiencia en el sector y un conocimiento de proveedores confiables
Gestión calidad	de	Disponemos de herramientas para garantizar calidad
DEBILIDADES		
Gestión humano	talento	No proporcionamos una capacitación continua del sector joyero
Gestión compras	de	No disponemos de un sistema eficiente de control de inventarios
Comercio electrónico		No existe una estrategia digital dentro de la empresa
Gestión proveedores	de	Dependemos de terceros para la producción de algunas piezas
Gestión calidad	de	No existe un sistema formal de certificación de calidad dentro de la organización
OPORTUNIDADES		

Gestión humano	talento	Utilizamos programas de formación y certificaciones para mejorar la especialización del personal
Gestión compras	de	Aprovechamos herramientas digitales para mejorar la gestión de compras e inventarios
Comercio electrónico		El crecimiento del comercio digital y preferencia por compras en línea favorecen la expansión
Gestión proveedores	de	Trabajar en la expansión de la red de proveedores
Gestión calidad	de	Implementar certificaciones de calidad para diferenciarse de la competencia
AMENAZAS		
Gestión humano	talento	El equipo muestra resistencia al cambio ante la digitalización
Gestión compras	de	La volatilidad en el precio del oro impacta directamente en los costos de producción
Comercio electrónico		La competencia en ventas online de joyería es alta y continua en aumento
Gestión proveedores	de	Los costos de importación y logística aumentan
Gestión calidad	de	Las normativas de calidad en el sector son cada vez más exigentes

Nota. Elaboración propia.

Se realiza un análisis FO (fortalezas vs oportunidades), FA (fortalezas vs amenazas), DO (debilidades vs oportunidades) y DA (debilidades vs amenazas). Para saber si existen vínculos entre asuntos estratégicos internos y externos hay que dar respuesta a las siguientes preguntas. Si la respuesta es Sí existe vínculo (1), si es No, no existe (0).

Tabla 6 MATRIZ FO-FA-DO-DA

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		Utilizamos programas de formación y certificaciones para mejorar la especialización del personal	Aprovechamos herramientas digitales para mejorar la gestión de compras e inventarios	El crecimiento del comercio digital y preferencia por compras en línea favorecen la expansión	Trabajar en la expansión de la red de proveedores	Implementar certificaciones de calidad para diferenciarse de la competencia	El equipo muestra resistencia al cambio ante la digitalización	La volatilidad en el precio del oro impacta directamente en los costos de producción	La competencia en ventas online de joyería es alta y continua en aumento	Los costos de importación y logística aumentan	Las normativas de calidad en el sector son cada vez más exigentes		
FORTALEZAS	Nuestras prestaciones laborales son mejores que las de los competidores	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	5
	Contamos con una quilatera que garantiza la calidad del oro	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	3
	Crecimiento en el comercio digital	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	6	1
	Tenemos experiencia en el sector y un conocimiento de proveedores confiables	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	4
	Disponemos de herramientas para garantizar calidad	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	5	2
DEBILIDADES	No proporcionamos una capacitación continua del sector joyero	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	6	1
	No disponemos de un sistema eficiente de control de inventarios	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	5	2
	No existe una estrategia digital dentro de la empresa	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	4	3
	Dependemos de terceros para la producción de algunas piezas	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	3	5
	No existe un sistema formal de certificación de calidad dentro de la organización	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	3	4

Nota. Elaboración propia.

2. Con el fin de saber cuál es el mayor potencial de desarrollo y en cuál de los dos grupos de asuntos se encuentra, se evaluaron por separado los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos. La siguiente tabla contiene una matriz que se utilizó para esta evaluación.

Tabla 7 Matriz de evaluación de asuntos estratégicos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Crecimiento en el comercio digital	40%	3	1.2
Disponemos de herramientas para garantizar calidad	35%	4	1.4
DEBILIDADES			
No proporcionamos una capacitación continua del sector joyero	9%	2	0.18
No disponemos de un sistema eficiente de control de inventarios	16%	1	0.16
TOTAL	100%		2.94
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Utilizamos programas de formación y certificaciones para mejorar la especialización del personal	15%	4	0.6
Aprovechamos herramientas digitales para mejorar la gestión de compras e inventarios	10%	4	0.4
El crecimiento del comercio digital y preferencia por compras en línea favorecen la expansión	15%	4	0.6
Trabajar en la expansión de la red de proveedores	10%	3	0.3
Implementar certificaciones de calidad para diferenciarse de la competencia	5%	3	0.15
AMENAZAS			
El equipo muestra resistencia al cambio ante la digitalización	20%	1	0.2
La volatilidad en el precio del oro impacta directamente en los costos de producción	5%	2	0.1
La competencia en ventas online de joyería es alta y continua en aumento	10%	2	0.2
Los costos de importación y logística aumentan	5%	2	0.1
Las normativas de calidad en el sector son cada vez más exigentes	5%	2	0.1
TOTAL	100%		2.75

Nota. Elaboración propia.

3.5. Estrategias de valor basadas en FO, FA, DO, DA

En la siguiente tabla se presentan las estrategias de valor propuestas para cada uno de los asuntos críticos evaluados. Cabe destacar que dichas estrategias fueron formuladas con la participación de la gerencia de Marcus Joyería, lo que garantiza su alineación con la realidad y

los objetivos de la organización.

Tabla 8 Estrategias de valor

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F1O	Potenciar el crecimiento en el comercio digital a través de programas de formación y certificación del personal en herramientas tecnológicas.
FORTALEZA 1	F1O	Fortalecer el comercio digital implementando herramientas digitales para mejorar la gestión de compras e inventarios.
Crecimiento en el comercio digital	F1O	Aprovechar el crecimiento del comercio digital para posicionar la marca y atraer más clientes mediante promociones online.
	F1O	Expandir la red de proveedores confiables para mejorar los canales de distribución digitales.
	F1O	Diferenciarse en el comercio digital implementando certificaciones de calidad visibles en la plataforma online.
FORTALEZA 2	F2O	Capacitar al personal en el uso adecuado de herramientas digitales para garantizar la calidad mediante formación certificada.
Disponemos de herramientas para garantizar calidad	F2O	Optimizar la calidad del producto integrando herramientas digitales con sistemas de compras e inventarios.
	F2O	Impulsar la visibilidad de productos de calidad en canales de comercio digital.
	F2O	Integrar herramientas digitales de calidad con nuevos proveedores estratégicos.
	F2O	Fortalecer la diferenciación competitiva implementando certificaciones de calidad junto a herramientas digitales.
	F1A	Mitigar la resistencia al cambio fortaleciendo campañas de sensibilización sobre el comercio digital.
FORTALEZA 1	F1A	Reducir el impacto del precio del oro apostando por la digitalización para mejorar márgenes.
Crecimiento en el comercio digital	F1A	Diferenciarse de la competencia online con una oferta digital bien posicionada.
	F1A	Optimizar procesos digitales para contrarrestar costos logísticos altos.
	F1A	Asegurar cumplimiento normativo destacando estándares digitales y certificaciones.
FORTALEZA 2	F2A	Formar al personal en herramientas digitales para facilitar la transición tecnológica.
Disponemos de herramientas para garantizar calidad	F2A	Controlar calidad con herramientas para reducir impacto de variación de insumos.
	F2A	Usar herramientas de calidad para competir mejor frente a ventas online.
	F2A	Disminuir costos logísticos mediante control digital de calidad y producción.
	F2A	Adaptar las herramientas a las nuevas normativas de calidad exigidas.
	ESTRATEGIAS DO	D1
	O1	aprovechando programas de certificación externa.

DEBILIDAD 1	D1 O2	Capacitar al personal en sistemas digitales que mejoren compras e inventarios.
No proporcionamos una capacitación continua del sector joyero	D1 O3	Formar al equipo en comercio digital para aprovechar el canal online.
	D1 O4	Fortalecer alianzas con proveedores que apoyen la capacitación técnica del personal.
	D1 O5	Vincular capacitación continua con implementación de certificaciones de calidad.
DEBILIDAD 2	D2 O1	Implementar programas de formación orientados a gestión de inventarios eficientes.
No disponemos de un sistema eficiente de control de inventarios	D2 O2	Adoptar herramientas digitales que permitan el control automatizado de inventarios.
	D2 O3	Desarrollar sistemas integrados para atender demanda online con mejor control de stock.
	D2 O4	Integrar inventarios con proveedores para reducir rupturas de stock.
	D2 O5	Implementar certificaciones de calidad que incluyan trazabilidad de inventario.
	D1A 1	Capacitar para reducir resistencia al cambio y fomentar formación continua.
DEBILIDAD 1	D1A 2	Reducir impacto del oro capacitando en procesos de optimización de recursos.
No proporcionamos una capacitación continua del sector joyero	D1A 3	Desarrollar habilidades para competir en entorno digital.
	D1A 4	Capacitar al personal para reducir pérdidas en procesos logísticos.
	D1A 5	Incluir la formación en temas normativos de calidad.
DEBILIDAD 2	D2A 1	Formar en gestión de inventarios para facilitar transición digital.
No disponemos de un sistema eficiente de control de inventarios	D2A 2	Reducir costos con inventarios eficientes frente a alzas del oro.
	D2A 3	Controlar stock para responder ágilmente a demanda online.
	D2A 4	Reducir compras innecesarias para aminorar costos de logística.
	D2A 5	Aplicar control de inventario para cumplimiento de normativas.

Nota. Elaboración propia.

3.6. Definición de objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos alineados con los asuntos críticos identificados en la organización. Cada objetivo responde a una necesidad específica y se mide a través de indicadores clave de desempeño (KPI), permitiendo evaluar su cumplimiento y efectividad en el tiempo.

Tabla 9 Prueba

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Crecimiento en el comercio digital	F1O1	Expandir la presencia digital y aumentar las ventas $\geq 15\%$ a través de plataformas de comercio electrónico y redes sociales. En 36 meses.
	F1O2	
	F1O3	
	F1O4	
	F1O5	
	F1A1	
	F1A2	
	F1A3	
	F1A4	
	F1A5	
Disponemos de herramientas para garantizar calidad	F2O1	Optimizar el uso de herramientas tecnológicas para verificar el 90% de productos, control de calidad y tener una satisfacción del cliente $\geq 90\%$. En 60 meses.
	F2O2	
	F2O3	
	F2O4	
	F2O5	
	F2A1	
	F2A2	
	F2A3	
	F2A4	
	F2A5	
No proporcionamos una capacitación continua del sector joyero	D1O1	Diseñar e implementar un programa de capacitación continua para el 80% del personal en temas de diseño y tecnología aplicados a la joyería. En 48 meses.
	D1O2	
	D1O3	
	D1O4	
	D1O5	
	D1A1	
	D1A2	
	D1A3	
	D1A4	
	D1A5	
No disponemos de un sistema eficiente de control de inventarios	D2O1	Implementar un sistema digital de gestión de inventarios que optimice el control de stock en un 90%. En 60 meses.
	D2O2	
	D2O3	
	D2O4	
	D2O5	
	D2A1	
	D2A2	
	D2A3	
	D2A4	
	D2A5	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 10 Definición de los indicadores clave de desempeño

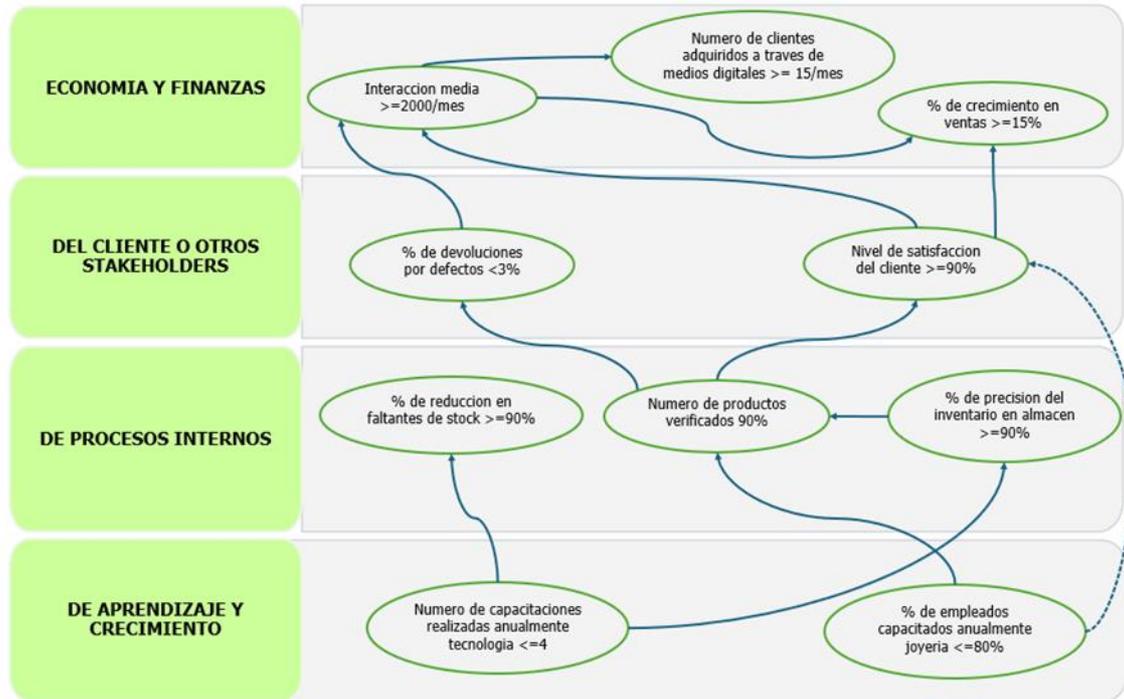
DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
Expandir la presencia digital y aumentar las ventas $\geq 15\%$ a través de plataformas de comercio electrónico y redes sociales. En 36 meses.	% de crecimiento en ventas online, Número de clientes adquiridos a través de medios digitales, Nivel de interacción en redes sociales	Excelente: $\geq 15\%$ crecimiento trimestral en ventas online Mejorable: 10%-14% Alerta: $< 10\%$ Interacción media: ≥ 2000 interacciones/mes
Optimizar el uso de herramientas tecnológicas para verificar el 90% de productos, control de calidad y tener una satisfacción del cliente $\geq 90\%$. En 60 meses.	Número de productos verificados, % de devoluciones por defectos, Nivel de satisfacción del cliente, todo lo que es joyería en oro.	Excelente: 90% de productos en oro verificados Devoluciones $< 3\%$ Satisfacción $\geq 90\%$ Mejorable: Devoluciones entre 3% y 5% Satisfacción entre 85% y 94%
Diseñar e implementar un programa de capacitación continua para el 80% del personal en temas de diseño y tecnología aplicados a la joyería. En 48 meses.	Número de capacitaciones realizadas, % de empleados capacitados anualmente	Excelente: 80% del personal capacitado al menos una vez al año Mejorable: 60% Alerta: $< 40\%$
Implementar un sistema digital de gestión de inventarios que optimice el control de stock en un 90%. En 60 meses.	% de reducción en faltantes de stock, Precisión del inventario en almacén	Excelente: Reducción de faltantes $\geq 90\%$ Precisión $\geq 90\%$ Mejorable: Reducción 80% Precisión 80% Alerta: Reducción $< 70\%$

Nota. Elaboración propia.

3.7. Diseño del cuadro de mando integral para Marcus Joyería

Figura 7.

Mapa estratégico



Fuente. Elaboración propia.

Tabla 11 *Tablero de control*

TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	TEMA	ASUNTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO
	CRITICO	CRITICO		DE DESEMPEÑO	INTEGRAL DE VALOR	REFERENCIAL
ECONOMÍA	Y Comercio	Crecimiento en el	Expandir la presencia digital y aumentar	% de crecimiento en	Plan de comercio	\$ 9,000.00
FINANZAS	electrónico	comercio digital	las ventas $\geq 15\%$ a través de plataformas de comercio electrónico y redes sociales. En 36 meses.	ventas online, Número de clientes adquiridos a través de medios digitales, Nivel de interacción en redes sociales	electrónico y marketing digital	
DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS	Gestión de calidad	Disponemos de herramientas para garantizar calidad	Optimizar el uso de herramientas tecnológicas para verificar el 90% de productos, control de calidad y tener una satisfacción del cliente $\geq 90\%$. En 60	Número de productos con garantía de calidad, % de devoluciones por defectos, Nivel de	Proyecto de implementación de control de calidad con quilatera	\$ 5,000.00

				meses.		satisfacción del cliente					
DE PROCESOS INTERNOS	Gestión de compras	de	No disponemos de un sistema eficiente de control de inventarios	de	Implementar un sistema digital de gestión de inventarios que optimice el control de stock en un 90%. En 60 meses.	de	% de reducción en faltantes de stock, Precisión del inventario en almacén	en	Proyecto de digitalización de inventarios y compras	de	\$ 4,000.00
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Gestión de talento humano		No proporcionamos una capacitación continua del sector joyero		Diseñar e implementar un programa de capacitación continua para el 80% del personal en temas de diseño y tecnología aplicados a la joyería. En 48 meses.		Número de capacitaciones realizadas, % de empleados capacitados anualmente		de Plan de capacitación tecnológica y atención al cliente	de	\$ 4,800.00

Nota. Elaboración propia.

3.8. Plan estratégico

Tabla 12 Matriz para la implementación del plan estratégico

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO																										
ESTRATEGIA EMPRESARIAL																										
ESTRATEGIAS	CRONOGRAMA TRIMESTRAL														RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRINCIPAL	DE APOYO	
Plan de comercio electrónico y marketing digital																				Gerente S2-3	Computadoras, Ipad, celulares	\$ 9,000.00	Gerente S2	Vendedores online	Expandir la presencia digital y aumentar las ventas >=15% a través de plataformas de comercio electrónico y redes sociales. En 36 meses.	% de crecimiento en ventas online, Número de clientes adquiridos a través de medios digitales, Nivel de interacción en redes sociales
Proyecto de implementación de control de calidad con quilatera																				Gerente Principal - Gerente S2	Quilatera, computadora	\$ 5,000.00	Gerente Principal	Gerente S2	Optimizar el uso de herramientas tecnológicas para verificar el 90% de productos, control de calidad y tener una	Número de productos con garantía de calidad, % de devoluciones por defectos, Nivel de satisfacción del

							satisfacción del cliente	cliente	
							>=90%. En 60 meses.		
Proyecto de digitalización de inventarios y compras			Personal contratado - Gerente S2	Computadora, IPad, artículos de oficina	\$ 4,000.00	Gerente S2	-	Implementar un sistema digital de gestión de inventarios que optimice el control de stock en un 90%. En 60 meses.	% de reducción en faltantes de stock, Precisión del inventario en almacén
Plan de capacitación tecnológica y atención al cliente			Personal contratado	Computadora, artículos de oficina	\$ 4,800.00	Gerente Principal	-	Diseñar e implementar un programa de capacitación continua para el 80% del personal en temas de diseño y tecnología aplicados a la joyería. En 48 meses.	Número de capacitaciones realizadas, % de empleados capacitados anualmente

Nota. Elaboración propia.

3.9. Objetivos operativos a corto plazo

Tabla 13 Definición de los objetivos a corto plazo

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Expandir la presencia digital y aumentar las ventas $\geq 15\%$ a través de plataformas de comercio electrónico y redes sociales. En 36 meses.	Crear perfiles optimizados en TikTok, Instagram y Facebook con línea gráfica profesional en los próximos 3 meses.
	Ejecutar campañas publicitarias mensuales en redes sociales y medios (TV, radio) durante los próximos 12 meses.
	Implementar un CRM básico para gestionar interacciones y bases de datos de clientes en un plazo de 6 meses.
Optimizar el uso de herramientas tecnológicas para verificar el 90% de productos, control de calidad y tener una satisfacción del cliente $\geq 90\%$. En 60 meses.	Adquirir e implementar una herramienta digital de control de calidad en los próximos 8 meses
	Realizar pruebas piloto de control de calidad con al menos 3 líneas de productos en oro en 4 meses.
Diseñar e implementar un programa de capacitación continua para el 80% del personal en temas de diseño y tecnología aplicados a la joyería. En 48 meses.	Programas y ejecutar 3 talleres trimestrales en diseño y tecnología
	Registrar y evaluar al 100% del personal capacitado con seguimiento semestral
Implementar un sistema digital de gestión de inventarios que optimice el control de stock en un 90%. En 60 meses.	Implementar un software de inventario personalizado en los próximos 12 meses

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14 Matriz para la implementación del plan estratégico

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO																			
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR																			
ACCIONES O PROGRAMAS	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO		
Plan de comercio electrónico y marketing digital													Gerente S2 - 3 vendedores online	Computadoras, iPad, celulares	\$ 150.00	Gerente S2	Vendedores online	Crear perfiles optimizados en TikTok, Instagram y Facebook con línea gráfica profesional en los próximos 3 meses.	% de crecimiento en ventas online, Número de clientes adquiridos a través
													Gerente S2 - 3 vendedores online	Computadoras, iPad, celulares	\$ 2,000.00	Gerente S2	Vendedores online	Ejecutar campañas publicitarias mensuales en redes sociales y medios (TV, radio) durante los próximos 12 meses.	de medios digitales, Nivel de interacción en redes sociales
														Gerente S2	Computadoras	\$ 200.00	Gerente S2	Vendedores online	Implementar un CRM básico para gestionar interacciones y bases de datos de clientes en un plazo de 6 meses.
Proyecto de implementación de control de													Gerente Principal - Gerente S2	Quilatera, computadora	\$ 3,000.00	Gerente Principal	Gerente S2	Adquirir e implementar una herramienta digital de control de calidad en los próximos 8	Número de productos con garantía de calidad,

calidad con								meses	% de devoluciones
quilatera			Gerente S2	Computadora	\$ 100.00	Gerente Principal	Gerente S3	Realizar pruebas piloto de control de calidad con al menos 3 líneas de productos en oro en 4 meses.	por defectos, Nivel de satisfacción del cliente
Plan de capacitación tecnológica y atención al cliente			Personal contratado	Computadora, iPad, artículos de oficina	\$ 300.00	Gerente S2	-	Programas y ejecutar 3 talleres trimestrales en diseño y tecnología	% de reducción en faltantes de stock, Precisión del inventario en almacén
			Gerente S2	Computadora	\$ 50.00	Gerente S2	Personal	Registrar y evaluar al 100% del personal capacitado con seguimiento semestral	
Proyecto de digitalización de inventarios y compras			Personal contratado	Computadora, artículos de oficina	\$ 3,000.00	Gerente Principal	-	Implementar un software de inventario personalizado en los próximos 12 meses	Número de capacitaciones realizadas, % de empleados capacitados anualmente

Nota. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo permitió diagnosticar de manera integral la situación actual de Marcus Joyería y proponer un Modelo de Gestión Integral como respuesta a las principales debilidades identificadas en sus procesos internos. A lo largo de la investigación se evidenció que la falta de coordinación entre áreas, el manejo ineficiente de inventarios, la escasa capacitación del personal y la ausencia de una estrategia digital estructurada, eran factores determinantes que afectaban directamente la competitividad, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

En función de estos hallazgos, se diseñó un modelo de gestión estratégica que integra herramientas tecnológicas, prácticas organizacionales eficientes y un direccionamiento claro orientado al cliente, la calidad y la innovación. Este modelo incorpora, además, un sistema de planificación a corto y largo plazo, acompañado de objetivos estratégicos medibles y vinculados a un Cuadro de Mando Integral, que permite evaluar el desempeño y ajustar las acciones conforme al entorno.

La implementación de esta propuesta busca no solo optimizar los procesos internos, sino también consolidar a Marcus Joyería como un referente en el mercado nacional, mediante el fortalecimiento de su estructura organizativa, la adopción de prácticas digitales y el desarrollo continuo de su equipo humano. Al alinear sus valores estratégicos con la realidad del mercado y sus propias capacidades, la empresa se posiciona en mejores condiciones para enfrentar los desafíos de un entorno cambiante y cada vez más exigente.

En definitiva, el modelo propuesto constituye una hoja de ruta viable, adaptable y sostenible, que permitirá a Marcus Joyería transitar hacia un crecimiento ordenado, rentable y con una visión estratégica de largo plazo.

LISTA DE REFERENCIAS

- AENOR. (2016). *Asociación Española de Normalización y Certificación en México (AENOR) - Sistemas Integrados MEXICO*. 1 de mayo de 2025, <https://www.aenormexico.com/>
- Agudelo, L., & Escobar, J. (2007). *Gestión por procesos*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. https://books.google.com.ec/books/about/Gesti%C3%B3n_por_procesos.html?hl=es&id=UCMotwAACAAJ&redir_esc=y
- Asitimbay, P. (2022). *Modelo de planeación estratégica para la empresa "FUNDALUM"*. [Tesis de Postgrado, Universidad del Azuay], Repositorio Institucional UAZUAY. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12523/1/18050.pdf>
- Bojorquez, M., y Pérez, A. (2015). *La planeación Estratégica. Un pilar en la gestión empresarial*. 1 de mayo de 2025, <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24584w/Laplaneacionestrategica.pdf>
- Cebrián, N. (2018). *Introducción a los sistemas integrados de gestión*. 1 de mayo de 2025, https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/144246/1/Tecnico%20de%20la%20calidad.%20Gestor%20de%20sistemas%20integrados_Modulo1_Introduccion%20a%20los%20sistemas%20integrados%20de%20gestion.pdf
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica* (Vol. 3). Mcgraw-Hill. <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Coronel, I. (2018). *Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando*

integral. Universidad del Azuay.

<https://publicaciones.uazuay.edu.ec/flip/books/libro/uazuay-libro-221.pdf>

Drucker, P. (2012). *The Practice of Management*. HarperCollins e-books.

https://books.google.com.ec/books/about/The_Practice_of_Management.html?hl=es&id=D2QqCI-eZoIC&redir_esc=y

Encalada, D., & Recalde, F. (2021). *Modelo de planeación estratégica aplicado a la*

microempresa de comercialización de medicina natural Bio Life. [Tesis de

Postgrado, Universidad del Azuay], Repositorio Institucional .

<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11405>

Gallego, T. (2013). *Gestión integral* (1 ed.). Universitat Jaume .

https://www.academia.edu/36459098/Gallego_Navarro_Gesti%C3%B3n_integral

Lucena, P. (2022). *¿Qué es la gestión integral de la empresa?* 1 de mayo de 2025,

<https://www.cesuma.mx/blog/que-es-la-gestion-integral-de-la-empresa.html>

Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de

competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios*

Gerenciales, 31(134), 79-97.

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1931

Olaru, M., Maier, D., Nicoară, D., & Maier, A. (2014). Establishing the basis for

Development of an Organization by Adopting the Integrated Management

Systems: Comparative Study of Various Models and Concepts of Integration.

Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109, 693-697.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.531>

Prieto, E. (2023). *¿Qué es la gestión estratégica y por qué es importante?* 1 de mayo de

2025, <https://es.snhu.edu/blog/que-es-la-gestion-estrategica>

Quiroa, M. (2024). *Planificación estratégica: Qué es y sus fases*. 1 de mayo de 2025,
<https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>

Suarez, D., & Loyola, M. (2023). *Planificación estratégica y cuadro de mando integral. Caso aplicado Tulipano Bakery*. [Tesis de Postgrado, Universidad del Azuay],
Repositorio Institucional UAZUAY.
<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/13310>